

Erfolgs- und Misserfolgsfaktoren deutscher Firmen auf dem indischen Markt

Wamser, Johannes

Veröffentlichungsversion / Published Version
Zeitschriftenartikel / journal article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:
GIGA German Institute of Global and Area Studies

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Wamser, J. (2005). Erfolgs- und Misserfolgsfaktoren deutscher Firmen auf dem indischen Markt. *Indien - Politik, Wirtschaft, Gesellschaft*, 159-175. <https://doi.org/10.11588/ijb.2005.0.1501>

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

gesis
Leibniz-Institut
für Sozialwissenschaften

Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Mitglied der
Leibniz
Leibniz-Gemeinschaft

Erfolgs- und Misserfolgsfaktoren deutscher Firmen auf dem indischen Markt

Johannes Wamser

Indien ist nicht nur einer der größten Staaten der Erde, sondern auch eine der am stärksten aufstrebenden Volkswirtschaften der Welt. Das reale Wirtschaftswachstum lag in den letzten zehn Jahren bei über 6% pro Jahr und die Kaufkraft der Bevölkerung hat sich zwischen 1999 und 2004 mehr als verdoppelt. Die weitere Entwicklung wird unverändert optimistisch gesehen, u.a. belegt durch die stetig wachsende Investitionstätigkeit. Indien ist inzwischen zu einem der wichtigsten Empfänger ausländischer Investitionen in Asien aufgestiegen und zählt schon heute, besonders aber in der Zukunft zu den größten Absatzmärkten der Welt. Selbst bei pessimistischer Schätzung ist der indische Markt heute immerhin schon so groß wie der von Deutschland, Frankreich und den Niederlanden zusammen.

Angesichts dieser Daten und Fakten nimmt Indiens Attraktivität für die globale „Business Community“ zu. So stellen sich immer mehr Manager in den Führungsetagen transnationaler Unternehmen die Frage, ob man sich in Indien wirtschaftlich engagieren sollte (bzw. muss), und beschäftigen sich mit den neuen Potenzialen, Chancen und Herausforderungen, die Indien ausländischen Investoren bietet.

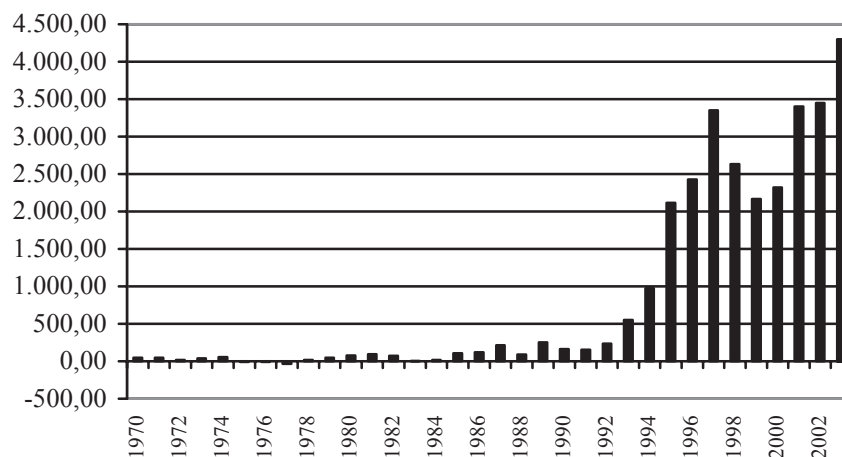
Vor diesem Hintergrund erscheint es auch für die deutschen Unternehmer unerlässlich, sich mit dem Potenzial und den Chancen Indiens ernsthaft auseinander zu setzen, genauer: sich mit der Frage nach dem Potenzial Indiens und den damit verbundenen Zielvorstellungen und Strategien zu beschäftigen. Eine derartige Bewertung erfordert detaillierte Kenntnis aller relevanten Aspekte Indiens, ohne die eine erfolgreiche Umsetzung und Tätigkeit in Indien kaum möglich erscheint.¹ Hierzu gehört mit Sicherheit auch die Frage, welche Faktoren für einen möglichen Erfolg oder Misserfolg in Indien verantwortlich sein können bzw. was es zu beachten gilt, um in Indien erfolgreich zu sein.

¹ Siehe Wamser & Sürken 2005.

1 Ausländische Investitionen und das deutsche Engagement in Indien

Die insbesondere auf dem hohen Wirtschaftswachstum der letzten zehn Jahre und der wachsenden Konsumkraft der indischen Bevölkerung basierende Zunahme der Attraktivität Indiens lockt inzwischen immer mehr ausländische Investoren in das Land (Abb. 1). Investierte das Ausland 1990 gerade einmal 162 Mio. US\$ in Indien, waren es Mitte der 1990er-Jahre schon über 2 Mrd. US\$ jährlich; gegenwärtig (2003/2004) sind es rund 4,5 Mrd. US\$. Dieser Sprung von mehr als 2.000% zeigt eindrucksvoll das zunehmende Interesse der Weltwirtschaft an Indien. In einer Phase, in der die ausländischen Investitionen weltweit um 56% und in Asien um 30% abgenommen haben (2000-2003), lag das Wachstum der in Indien durchgeführten Investitionen bei fast 84%. Inzwischen ist Indien hinter China (inkl. Hongkong) und Singapur zum drittgrößten Empfänger ausländischer Investitionen in Asien aufgestiegen.

Abb. 1: Ausländische Investitionen in Indien 1970-2003 (Mio. US\$)



Quelle: UNCTAD, versch. Jahre; Wamser 2005, S.112.

Diese – ohne Frage sehr bemerkenswerte – Bedeutungszunahme spiegelt sich auch in weiteren Fakten und Informationen wider.

Zunahme der Zufriedenheit der Investoren

Ebenso wie die Höhe der Investitionen wächst, nimmt auch die Zufriedenheit der Investoren zu. Dies zeigt der international anerkannte FDI Confidence Index (AT Kearney), bei dem Indien innerhalb von nur zwei Jahren vom 15. Platz (2002) auf den hervorragenden 3. Platz (2004) aufsteigen konnte (Tab. 1). Dabei wurde es weltweit nur von China und den USA übertroffen, lag aber noch vor Staaten wie Großbritannien und selbst Deutschland. Das erfreuliche Abschneiden Indiens ist von großer Bedeutung, denn der Index basiert auf einer Befragung von Vorständen und Führungskräften der weltweit 1.000 größten Unternehmen und zeigt, dass diese Indien momentan als drittattraktivstes Investitionsziel der gesamten Welt ansehen.

Tab. 1: Die Top 15 des AT Kearney FDI Confidence Index

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
China	3	2	3	2	1	1	1
USA	1	1	1	1	2	2	2
Indien	7	6	11	7	15	6	3
Großbritannien	4	3	2	4	3	7	4
Deutschland	5	9	6	6	4	5	5
Hongkong	-	25	-	25	18	22	8
Russland	13	-	-	-	17	8	11
Polen	6	8	5	11	11	4	12
Spanien	9	13	9	9	7	10	13
Malaysia	22	22	22	22	-	23	15
Brasilien	2	4	4	3	13	9	17
Thailand	15	15	14	14	20	16	20
Südkorea	16	17	15	17	21	18	21
Mexiko	8	5	7	5	9	3	22
Indonesien	18	-	-	-	-	25	23

Anm.: - = nicht unter den Top 25.

Quelle: AT Kearney 2001, 2002, 2003, 2004 (eigene Zusammenstellung des Verfassers).

Erfolg der bereits in Indien tätigen ausländischen Firmen

Diejenigen ausländischen Firmen, die bereits vor Ort in Indien tätig sind, tun dies mehrheitlich sehr erfolgreich. So erarbeitet das in Indien eingesetzte Kapital ausländischer Firmen eine höhere *Wertschöpfung* als in den meisten anderen asiatischen Staaten. Beispielsweise ist der Ressourceneinsatz in Indien deutlich effektiver als in China, und die ausländischen Investoren erwirtschaften in Indien einen höheren *Turnaround*.²

Auch für die kommenden Jahre erwarten die ausländischen Unternehmen eine weitere Verbesserung ihrer wirtschaftlichen Performance in Indien. In der Ausgabe

² *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 26.08.2003.

von 2004 des so genannten *FDI Survey* der Federation of Indian Chambers of Commerce and Industry (FICCI) gaben fast 80% aller ausländischen Investoren an, dass sie Profite auf dem Absatzmarkt erwirtschafteten. Lediglich 14% verzeichneten Verluste – noch 2003 hatte dieser Anteil fast 30% und 2002 fast 40% betragen (Tab. 2).

Tab. 2: Wirtschaftliche Performance ausländischer Investoren in Indien 2002-2004

	2002	2003	2004
Wirtschaftliche Performance	Prozent der Probanden		
Erwirtschaftung von Profiten	36	62	77
Ausgeglichene Performance	25	9	9
Erwirtschaftung von Verlusten	39	29	14
Gesamt	100	100	100

Quelle: FICCI 2003, S.1; 2004, S.9.

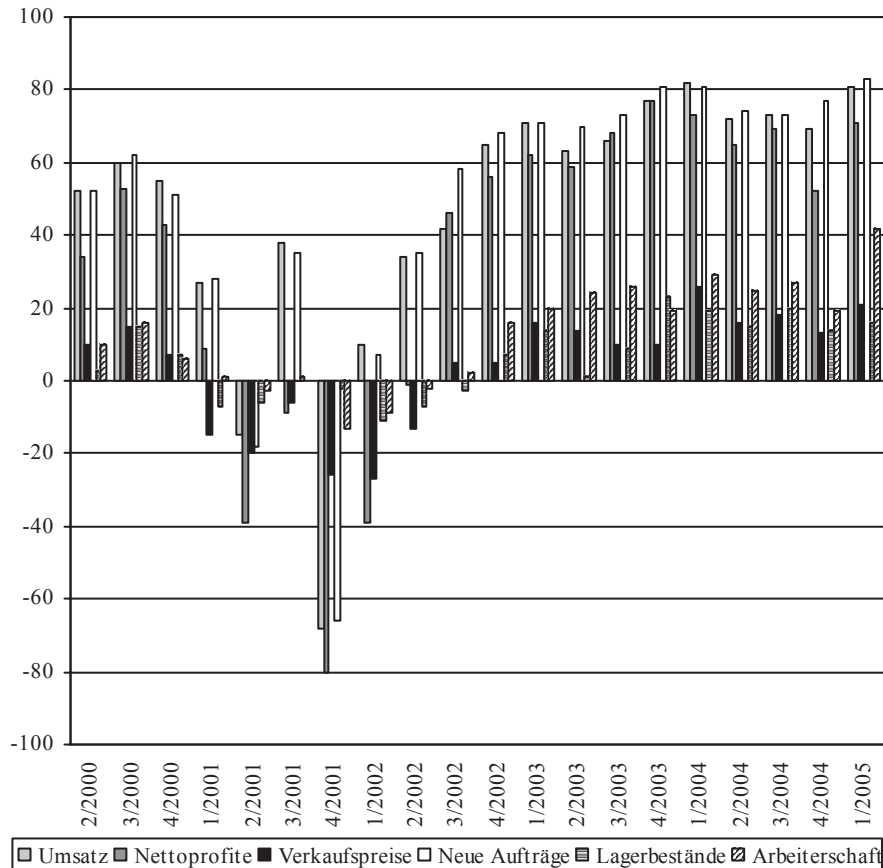
Positive Erwartungshaltung der ausländischen Investoren

Diese Entwicklung findet auch in der positiven Erwartungshaltung der ausländischen Investoren ihren Niederschlag. So sehen die ausländischen Unternehmen, die bereits seit längerer Zeit in Indien angesiedelt sind, die Zukunft Indiens überaus positiv. Nach dem *FDI Survey 2004* stehen 73% der fast 400 befragten ausländischen Investoren Indien als Investitionsziel positiv gegenüber. Rund 93% sehen weitere Investitionsmöglichkeiten und 86% wollen ihr Engagement weiter ausbauen.³

Diese Investoren heben eine „Aufbruchstimmung“ und den „Optimismus“ indischer Unternehmer hervor. In einem von der Unternehmensberatung Dun & Bradstreet India im Quartalsabstand herausgegebenen *Business Expectation Survey* wird der so genannte Business Optimism Index erstellt (Abb. 2). Er basiert auf der Befragung aus- und inländischer Unternehmer und misst, wie die Zukunftserwartungen für die Bereiche a) Umsatzwachstum, b) Wachstum der Nettoprofite, c) Wachstum der Verkaufspreise, d) Wachstum der Neuaufträge, e) Wachstum des Lagerbestands und f) Wachstum der Arbeiterschaft sind. Hierbei wird der Index aus dem Anteil der Unternehmen, die eine positive Entwicklung erwarten, abzüglich dem Anteil der Unternehmen, die von einer negativen Entwicklung ausgehen, errechnet. Positive Werte bedeuten also, dass die Unternehmen überwiegend von einer Steigerung ausgehen, negative Werte, dass ein negatives Wachstum erwartet wird. Aktuell erwarten 84% aller befragten Unternehmen eine Zunahme ihres Umsatzes, 86% eine Zunahme der Aufträge und 78% eine Steigerung ihrer Nettoprofite.⁴

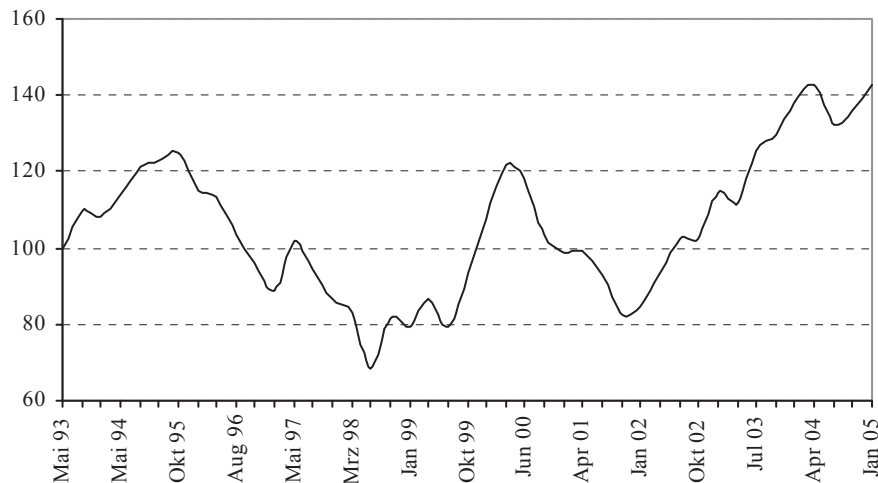
³ FICCI 2004, S.1ff.

⁴ Dun & Bradstreet Q1 2005, S.3.

Abb. 2: Business Optimism Index 2000-2005 (in Quartalsschritten)

Quelle: Dun & Bradstreet, versch. Jahre.

Ein identisch positives Bild zeigt auch der Business Confidence Index des National Council of Applied Economic Research (NCAER), der seit 1993 in regelmäßigen Abständen erhoben wird sowie mit Hilfe einer Befragung von 600-800 indischen Unternehmen die Zufriedenheit mit den Wirtschaftsbedingungen Indiens misst und den Wert auf das Ausgangsniveau von 1993 bezieht (= 100). Nach der ersten Euphorie bis Ende 1995 und einem Abwärtstrend bis Mitte 1999 hat sich die Zufriedenheit inzwischen – nach dem Einbruch aufgrund der politischen Spannungen mit Pakistan und den Ausschreitungen in Gujarat (2002) – auf ein hervorragendes Niveau erholt (= 143) (Abb. 3).

Abb. 3: Business Confidence Index (1993 = 100)

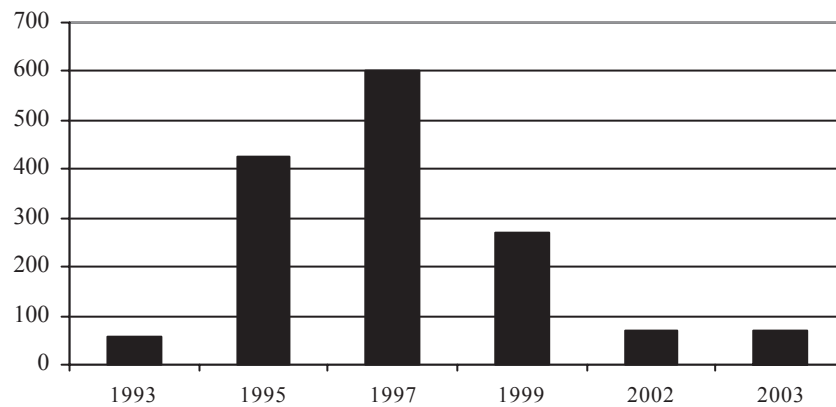
Quelle: NCAER, versch. Jahre.

Nachdem nun gezeigt wurde, dass in- und ausländische Investoren Indien zurzeit sehr positiv gegenüberstehen, mag sich der geneigte Leser nun folgende Frage stellen: Hat die deutsche Wirtschaft entsprechend am indischen Potenzial als Absatz-, Beschaffungs-, Herstellungs- und Dienstleistungsmarkt partizipiert? Die Antwort ist ein eindeutiges Nein!

So haben zwar die deutschen Direktinvestitionen in Indien Anfang der 1990er-Jahren stark zugenommen, sanken aber seit 1997 wieder ab (Abb. 4). Zwar folgten sie damit dem allgemeinen Trend (s.o. Abb. 1), die Abnahme der deutschen Investitionen war jedoch um ein Vielfaches ausgeprägter. Hinzu kommt, dass sich die deutschen Investitionsaktivitäten im Gegensatz zu denen anderer Staaten bis heute nicht wieder erholt haben. Die Folge ist, dass der deutsche Anteil an allen getätigten ausländischen Investitionen in Indien seit mehreren Jahren stark rückläufig ist. Belegte man 1997 noch Rang 4 unter allen ausländischen Investoren, ist die deutsche Wirtschaft inzwischen auf Rang 13 abgerutscht – selbst hinter Staaten wie die Niederlande oder die Schweiz (Abb. 5).

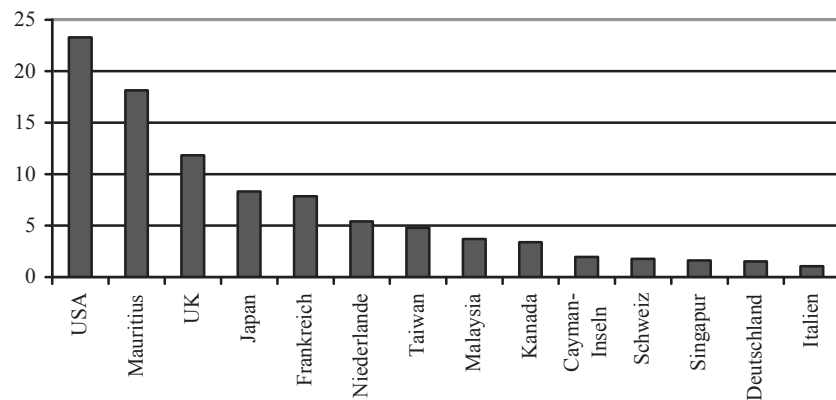
Es kommt noch schlimmer: Auch der deutsche Außenhandel mit Indien zeichnet sich nur durch eine unterdurchschnittliche Performance aus. Trotz einer Zunahme in den letzten Jahren nimmt Indien „nur“ den Rang eines Handelspartners mittlerer Größe ein und entspricht damit der Bedeutung kleinerer europäischer Staaten wie Slowenien, Rumänien oder Luxemburg.

Abb. 4: Beantragte deutsche Direktinvestitionen in Indien 1993-2003 (in Mio. US\$)



Quelle: DIHK 2003, S.26; 2002, S.15; 2000, S.17ff.; SIA, versch. Jahre; Indian Investment Centre 2004; Wamser 2005, S.117.

Abb. 5: Anteil der Staaten an den gesamten ausländischen Investitionen im Jahr 2003 (in %)



Quelle: Indian Investment Centre 2005.

Das Zwischenfazit lautet daher: Die deutsche Wirtschaft macht von den Möglichkeiten, die Indien bietet, vollkommen unzureichend Gebrauch – oder, wie die *Frankfurter Allgemeine Zeitung* am 14. Juni 2004 titelte – „Deutschland vernachlässigt Indien“. Damit läuft die deutsche Wirtschaft große Gefahr, notwendigen Einfluss auf dem indischen Markt an konkurrierende Staaten zu verlieren und später nur noch erschwerten Zugang zu finden.⁵

Deutsche Unternehmen müssen sich daher jetzt erst recht fragen, ob sie es sich leisten können, einen der größten zukünftigen Märkte der Welt links liegen zu lassen.

2 Die Hauptgründe für das geringe deutsche Engagement

Was sind die Hauptgründe für das geringe Engagement deutscher Firmen? Das schlechte Image Indiens ist sicherlich ein wesentlicher Faktor. Indien taucht in den deutschen Medien in allererster Linie dann auf, wenn Negatives zu berichten ist, wie etwa Naturkatastrophen, Überbevölkerung, Armut, Kinderarbeit oder Zugangslücke. Positive Nachrichten finden dagegen äußerst selten ihren Weg in die deutsche Presse.⁶ Daran haben auch die Erfolge im indischen Hochtechnologiebereich nichts geändert.⁷ Diese einseitige Berichterstattung steht in krassem Widerspruch zum Umgang der Presse mit China: Hier werden Unzulänglichkeiten und Probleme zwar erwähnt, der Tenor der Berichterstattung ist aber fast immer positiv, fast schon euphorisch.

In den anderen Industrienationen ist die Berichterstattung deutlich ausgewogener; Indien wird in der Berichterstattung recht objektiv dargestellt und somit nicht benachteiligt. Während man beispielsweise in den USA, England, Japan oder Frankreich Indien als zukünftige asiatische Wirtschaftsmacht neben China sieht (siehe z.B. *Newsweek* oder *Economist*), konzentriert sich die deutsche Presse fast ausschließlich auf China.

Hinzu kommt, dass auch die deutschen Unternehmen selbst zum Negativimage Indiens beigetragen haben. So haben sich in der Vergangenheit einige (deutsche) Firmen in Indien durchaus „schwer getan“, d.h., sie waren nicht erfolgreich – nicht selten wurde man aufgrund unzureichender Vorbereitung von den in Indien durchaus existenten Schwierigkeiten und Risiken überrascht (s.u.). Im Sinne einer *selffulfilling prophecy* zogen diese (negativen) Erfahrungen oftmals wiederum fehlendes oder nur unzureichendes Engagement anderer Unternehmer nach sich (getreu dem Motto „Wenn schon die Firma XY solche Probleme in Indien hat, sollten wir besser nicht in Indien investieren“).

⁵ So auch APA & DIHK 2001, S.6.

⁶ Siehe quantitative Inhaltsanalyse der größten deutschen Zeitungen in Wamser 2005, S.79.

⁷ Siehe Rothermund 2002; Wamser 2005, S.79; Wamser & Bronger 2003, S.46, 48.

Dabei ist es durchaus möglich, sich (umgekehrt) zu fragen, was aus den bisherigen Erfahrungen der erfolgreichen und eben auch der nicht erfolgreichen deutschen Investoren gelernt werden kann, um in Zukunft erfolgreicher und wettbewerbsfähiger auf dem indischen Markt tätig zu werden. Hier hilft der Blick auf die bereits in Indien ansässigen deutschen Unternehmen – mit anderen Worten, die Beantwortung der Frage nach den Faktoren, die in der Vergangenheit für Erfolg oder Misserfolg deutscher Unternehmen verantwortlich waren.

3 Misserfolgs- und Erfolgsfaktoren

Die folgende Darstellung basiert auf den Ergebnissen einer Befragung aller deutschen Investoren in Indien. Im Rahmen einer Dissertation (*Standort Indien. Der Subkontinentalstaat als Markt und Investitionsziel ausländischer Unternehmen*, Wamser 2005) wurden in den Jahren 2002 bis 2004 a) alle in Indien ansässigen deutschen Firmen bzw. deutsch-indischen Joint Ventures, in denen der deutsche Anteil bei mindestens 20% lag, mit Hilfe eines Fragebogens zu allen wichtigen Standortfaktoren vor Ort in Indien befragt (710 Fälle mit einer Rücklaufquote von 76% = 540 Fragebögen⁸) und b) 17 Experteninterviews mit in Indien tätigen deutschen Managern geführt.⁹

Bestandteil des Fragebogens war u.a. auch die Frage, welche Aspekte in den Augen der Interviewten über Erfolg und Misserfolg einer Indientätigkeit entscheiden. Diese Frage wurde als offene Frage gestellt, d.h., es wurden (bewusst) keine Antwortmöglichkeiten vorgegeben; die Probanden sollten die ihrer Meinung nach wichtigsten Faktoren selbst nennen und formulieren. Die Ergebnisse konnten mit Hilfe der Experteninterviews vertieft und in mehrere Kategorien zusammengefasst werden (Tab. 3).

Der mit Abstand wichtigste Faktor eines möglichen Misserfolgs sind fehlende Kenntnisse über Indien oder eine zu geringe Vorbereitung. Alleine 343 Probanden nannten diesen Aspekt. Diese und die weiteren neun häufigsten Antworten sollen im Folgenden im Einzelnen erläutert werden.

Tab. 3: Die zehn häufigsten Faktoren des Misserfolgs

Rang	Faktor	Nennung (% der Probanden)
1	Fehlende Kenntnis über Indien / zu wenig Vorbereitung	63,5
2	Falscher / schlechter Standort	50,0
3	Strategie zu kurzfristig / falsche zeitliche Planung	45,0
4	Unzureichend geeigneter Geschäftspartner	29,8
5	Fehleinschätzung des Marktpotenzials	25,4

⁸ Aufgrund der hohen Rücklaufquote kann davon ausgegangen werden, dass die Ergebnisse der Befragung repräsentativ sind.

⁹ Zur Methodik: Wamser 2005, S.15ff.

Rang	Faktor	Nennung (% der Probanden)
6	Kulturelle Probleme / kulturelles Fehlverhalten	20,9
7	Falsche Marktstrategie / falsches Marktverhalten	20,7
8	Schlechtes Management / schlechte Manager	20,0
9	Naivität / Gutgläubigkeit	19,6
10	Eigene Selbstüberschätzung	17,0

Quelle: Wamser 2005.

Rang 1: „Fehlende Kenntnis über Indien bzw. zu wenig Vorbereitung“

Immer wieder ist festzustellen, dass ein großer Teil der deutschen Unternehmer zu unvorbereitet ihre Indientätigkeit beginnen und keine ausreichenden Kenntnisse über das Investitionsumfeld vor Ort haben. Die Folgen können verheerend sein. Es ist sehr gefährlich, sich nicht auf die speziellen Rahmenbedingungen Indiens vorzubereiten oder einfach die anderswo im Ausland gemachten Erfahrungen auf Indien zu übertragen. So existieren zwar zahlreiche Aspekte, die sich gar nicht so sehr von z.B. Deutschland unterscheiden, andere wesentliche dagegen erscheinen auf den ersten Blick „fremd“ und können nicht mit dem Wirtschaftsumfeld anderer Staaten verglichen werden (z.B. die kulturellen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen).

Rang 2: „Falscher / schlechter Standort“

Viele Investoren setzen sich anfangs nur unzureichend oder gar nicht mit der Frage nach dem richtigen Standort in Indien auseinander. Oft folgt man, z.B. im Falle der Gründung eines Joint Venture, dem Rat des indischen Partners oder geht an dessen Standort ohne sorgfältige Prüfung der Eignung. Wer über eine Indientätigkeit nachdenkt, muss sich immer wieder die Größe und Unterschiedlichkeit Indiens vor Augen halten. Eine sorgfältige, verantwortungsvolle Vorbereitung muss also auch zwangsläufig die regionalen und lokalen Aspekte mit einbeziehen. Dass diese Sorgfalt in der Vergangenheit fehlte, zeigt die Tatsache, dass ein großer Teil der bereits in Indien tätigen deutschen Unternehmen heute einen anderen Standort wählen würde (ca. 40%).

Rang 3: „Strategie zu kurzfristig / falsche zeitliche Planung“

Zahlreiche Unternehmer haben, bevor sie nach Indien kamen, ein Tempo der (Wirtschafts-)Reformen erwartet, dass sich im Nachhinein nicht bestätigt hat. Man nahm an, dass Indien ähnlich schnelle Reformen durchleben werde wie China. Hierzu ist anzumerken, dass diese Erwartungen von vornherein unrealistisch waren. Die Entscheidungsabläufe in Indien unterliegen zeitintensiven Verfahren – Indien ist nun einmal eine parlamentarische Demokratie; darüber hinaus ist die indische Verwaltung in ihrer Flexibilität eher „begrenzt“.

Aus indischer Sicht verliefen die bisherigen Reformen beängstigend schnell, viele in ihrer Tradition und Kultur verwurzelte Inder befürchten sogar eine „Amerikanisierung“ bzw. „Verwestlichung“ ihres Landes, sollten die Reformen ein noch höheres Tempo erreichen. Daraus ergibt sich ein Dilemma, nicht zu sehr auf das Wirtschaftsumfeld an sich bezogen, sondern vielmehr hinsichtlich der negativen Auswirkungen auf Indiens Image.

Das Tagesgeschäft in Indien ist mit zahlreichen Imponderabilien verbunden, die eine zuverlässige Zeitplanung erschweren. Zu nennen sind beispielsweise Aspekte wie das Verhalten der Gewerkschaften, der Einfluss von Korruption oder ganz allgemein auch die „indische“ Verhandlungskultur. All diese Aspekte können sich deutlich negativ auswirken, insbesondere dann, wenn diese Unwägbarkeiten nicht a priori bekannt waren. Damit ist eine falsche zeitliche Planung auch immer die Folge fehlender Kenntnisse über Indien (siehe Punkt 1).

Rang 4: „Unzureichend geeigneter Partner“

Mehr als häufig geschieht es, dass die an den indischen Partner gestellten Erwartungen nur unzureichend erfüllt werden, dass es also zu einer „schlechten“ Auswahl gekommen ist. Insbesondere kleine und mittlere Unternehmen schauen sich Alternativen nur unzureichend an oder betrachten mögliche Alternativen nicht ausreichend. So beginnen sie häufig eine Zusammenarbeit mit demjenigen Partner, zu dem der erste Kontakt bestand (z.B. durch eine Kontaktbörse). Dies muss natürlich nicht die schlechteste Lösung sein. Um aber abschätzen zu können, ob es auch eine gute ist, sollten immer Alternativen betrachtet werden und vor einer Entscheidung sollte eine sorgfältige Analyse aller relevanten Aspekte durchgeführt werden. In der Praxis zeigt sich tatsächlich, dass der *erste* Kontaktpartner häufig *nicht* auch der leistungsfähigste ist. Daneben muss sich jedes Unternehmen fragen, welche Art der Zusammenarbeit die sinnvollste ist. Mit anderen Worten: Es muss nicht immer gleich ein Joint Venture sein; auch eine wirklich „gute“ Handelsvertretung, ggfs. mit einem assoziierten Liaison Office, führt häufig zu einer sehr zufriedenstellenden Situation. Selbst das häufig gebrauchte Argument eines „schwierigen Marktes“ reicht als alleiniger Grund für die Gründung eines Joint Ventures sicherlich nicht aus.

Rang 5: „Fehleinschätzung des Marktpotenzials“

Zahlreiche Unternehmen kommen mit völlig unrealistischen Erwartungen an die Marktgröße nach Indien. Diese kommen aufgrund falscher Prognosen zustande, die sowohl von offizieller indischer Seite als auch von diversen Unternehmensberatungen und Indienforschern fälschlich – man könnte auch sagen: fahrlässig – veröffentlicht wurden. So wurde z.B. bereits zu Beginn der 1990er-Jahre vom Marktpotenzial von 300 Millionen „kaufkräftiger“ Einwohner gesprochen; selbst Größenordnungen von 400 bis 700 Millionen wurden seitdem in verschiedenen Veröffentlichungen und Analysen genannt. Solche Angaben sind absolut utopisch und führen zu unan-

gemessenen Erwartungen. Wer wirklich denkt, 400 bis 700 Mio. Inder könnten Produkte wie Kühlschränke, Fernseher oder Autos kaufen, kennt das Land nicht bzw. geht von „gefährlich falschen“ Voraussetzungen aus.

Nach Ansicht des Verfassers ist eine Zahl von derzeit 130-160 Millionen kaufkräftigen Konsumenten angemessen.

Ein weiteres Problem liegt in der Erreichbarkeit der Kunden. Die verkehrsinfrastrukturelle Anbindung der meisten indischen Orte ist so schwierig, dass sie von vielen Unternehmen nicht angemessen beliefert werden können bzw. der logistische Aufwand zu hoch ist.

Rang 6: „Kulturelle Probleme / kulturelles Fehlverhalten“

Gemeint sind hiermit weniger die allgemeinen kulturellen Unterschiede (Kastenwesen, Hinduismus etc.), sondern Aspekte wie z.B.:

- Was ist bei der Führung von Unternehmen zu beachten?
- Was ist bezogen auf die Arbeitskultur zu beachten, z.B. Arbeitsmentalität, Innovations- und Leistungsbereitschaft?
- Wie gehen Mitarbeiter innerhalb eines Unternehmens miteinander um? Wie verhalten sich Vorgesetzte gegenüber den Mitarbeitern und umgekehrt?
- Was ist bezüglich der „indischen“ Verhandlungskultur zu beachten?

Aus diesen Bereichen entstehende Probleme haben meist zwei Gründe: erstens die fehlenden Kenntnisse über Indien (siehe Punkt 1), zweitens ganz allgemein fehlende Kompetenz im Umgang mit anderen Kulturen. Hier sprechen wir also nicht über etwas ausschließlich indienspezifisches, sondern über ein allgemeines Verhaltensdefizit: Egal ob ein deutscher Manager in Namibia, Frankreich, Mexiko, Russland, Portugal oder eben Indien tätig ist – wenn er sich nicht zu benehmen weiß, treten Probleme auf.

Rang 7: „Falsche Marktstrategie / falsches Marktverhalten“

Eine Fehleinschätzung der indischen Konsumpräferenzen führt ebenfalls zu gravierenden Problemen. So hatten viele ausländische Unternehmen bei ihrem Markteintritt deutliche Probleme, den „indischen Geschmack“ mit ihren Produkten zu treffen, bzw. wussten nicht, welches Produkt in welcher Form für den indischen Markt am besten geeignet ist.

Das Konsumverhalten der Inder ist nach wie vor sehr traditionell. Erst seit kurzer Zeit beginnen kleine Bevölkerungsgruppen, westliche Produkte bzw. Produkte mit westlichem Design, Geschmack, Geruch und Erscheinungsbild zu kaufen. Der Großteil der Bevölkerung ist in seinen Konsumententscheidungen aber noch sehr konservativ und steht neuen Produkten zuerst einmal kritisch gegenüber. So bedarf es eines erheblichen Analyseaufwandes, um herauszufinden, was den „indischen Geschmack“ trifft und was nicht.

Rang 8: „Schlechtes Management / schlechte Manager“

Hiermit sind die vom deutschen Stammhaus entsandten Führungskräfte gemeint, die so genannten „Expatriats“. Oft werden, auch aus Verfügbarkeitsgründen, nicht die am „besten“ geeigneten Manager in Indien eingesetzt, sondern „lediglich“ solche, die in Indien internationale Erfahrungen sammeln bzw. „sich beweisen“ sollen. Dies birgt eventuell das Risiko in sich, dass man jemanden vor Ort hat, der nur daran interessiert ist, schnell einen Schritt „auf der Karriereleiter“ zu machen, und wenig Bereitschaft zeigt, sich auf Indien einzustellen, geschweige denn sich dort zu integrieren. Daher gilt es für jedes Unternehmen, das einen (deutschen) Manager in Indien einsetzen möchte, nicht nur entsprechende Attribute, wie z.B. „Cultural Competence“, von seinem Kandidaten einzufordern, sondern ebenso diesen interkulturell vorzubereiten. Dies ist zwar längst erkannt, jedoch bieten bisher nur wenige Unternehmen ihren Auslandsmitarbeitern ein adäquates Training an.

Rang 9: „Naivität / Gutgläubigkeit“

Was mit diesen Begriffen gemeint ist, verdeutlicht das Beispiel der „Vertragsabschlüsse“: Zahlreiche Unternehmer gaben in Gesprächen an, a) Verträge in Indien unterschrieben zu haben, die sie niemals in Deutschland unterschrieben hätten, b) sich zudem auf Handschlagabsprachen verlassen zu haben, c) bei den Abschlüssen und Verhandlungen unsicher gewesen zu sein, weil sie nicht wussten, was in Indien üblich ist, und nicht zu offensiv erscheinen wollten, d) sich mit den rechtlichen Grundlagen nicht ausreichend ausgekannt zu haben und/oder e) den indischen Partner oder dessen Aussagen nicht überprüft zu haben. Als Faustregel gilt: „Unterschreiben Sie nur das, was sie auch in Deutschland unterschreiben würden, führen Sie dabei alle eventuell strittigen Punkte mit auf, klären Sie in Verträgen jede Interpretationsmöglichkeit und überprüfen Sie alles doppelt und dreifach.“ Auch wichtig ist es, für die entsprechenden Verhandlungen ausreichend Zeit einzuplanen und vor „langen“ (voluminösen) Vertragswerken nicht zurückzuschrecken.

Rang 10: „Eigene Selbstüberschätzung“

Immer wieder gibt es Unternehmen oder Manager, die zwar wissen, dass Indien problematisch ist, aber davon ausgehen, dass Probleme nicht bei ihnen selbst, sondern nur bei anderen auftreten: „Wir haben in vielen anderen Ländern Erfahrungen gesammelt; Indien ist auch nicht schwieriger.“ Hier zeigt sich fehlende Lernbereitschaft; diese Manager machen lieber schlechte Erfahrungen, als sich ausreichend über mögliche Fehler und ihre Vermeidung zu informieren.

Zusammenfassend fällt auf, dass sich unter den genannten Problemen keinerlei *exogene* Faktoren, also indientypische Probleme, finden. Die zehn am häufigsten erwähnten Faktoren des Misserfolgs können eigentlich auf zwei Kernaspekte reduziert

werden: erstens unzureichende Vorbereitung auf Indien und zweitens eigene Fehler bzw. Fehlverhalten.

Damit sind sie allesamt *endogene* Einflüsse, d.h., sie beschreiben firmeninterne Missstände. Auch in den in der Umfrage ermittelten Faktoren des *Erfolges* sind die endogenen Aspekte die entscheidenden Kenngrößen. Diese sind im Folgenden nur tabellarisch (Tab. 4) genannt.

Tab. 4: Faktoren des Erfolgs

Rang	Faktor	Nennung (% der Probanden)
1	Intensive Marktkenntnisse / Verstehen der Strukturen Indiens	48,5
2	Wahl des richtigen Standorts	43,0
3	Verfolgen einer langfristigen Strategie	24,3
4	Intensive Vorbereitung auf den indischen Markt / auf Indien	21,1
5	Nutzung Berater / Experten / Erfahrungen Anderer / Analysen	20,9
6	Durchhaltevermögen	18,7
7	Gute Kontakte zu wichtigen anderen Unternehmen, aber auch Regierungs-/Verwaltungsstellen, Gewerkschaften etc.	13,2
8	Angemessenes, adäquates Management	12,2
9	Einschaltung von Expatriats	12,0
10	Wahl des richtigen Partners	10,7

Quelle: Wamser 2005.

4 Fazit

Die beiden endogenen Aspekte „Vorbereitung auf Indien“ und „eigenes Verhalten in Indien“ sind die entscheidenden Kenngrößen zwischen Erfolg und Misserfolg der Indientätigkeit eines deutschen Unternehmens.

Dies bedeutet im Umkehrschluss aber auch, dass eine intensive und angemessene Vorbereitung das Risiko des Scheiterns enorm reduziert und Erfolg ermöglicht. Anders formuliert: Fundierte Kenntnisse über und eine sorgfältige Vorbereitung auf Indien sind unabdingbare Voraussetzungen, um den Erfolg einer Indientätigkeit nachhaltig zu sichern.

Damit ist auch geklärt, was ein Unternehmer, der in Indien erfolgreich geschäftstätig werden möchte, unter vielen anderen Punkten zu tun hat: Er benötigt intensive Kenntnisse aller Aspekte Indiens, d.h. genauer: Kenntnisse über die zentralen wirtschaftlichen, politischen, gesellschaftlichen und kulturellen Prozesse, daneben aber auch Kenntnisse über die wichtigsten Voraussetzungen und Rahmenbedingungen für die Aufnahme und das Betreiben eines Indiangeschäftes.

Eine Überbetonung der Chancen und sonstige „Lobhudeleien“ müssen dabei bewusst vermieden, Problemfelder dagegen offen angesprochen werden. Nur so kann man sich angemessen auf Risiken und Schwierigkeiten vorbereiten resp. ihnen präventiv entgegenwirken.

Literatur

- APA & DIHK – Asien-Pazifik-Ausschuss der Deutschen Wirtschaft & Deutsch-Indische Handelskammer (2001): „Indien – Petita der Deutschen Wirtschaft“, in: *Deutsch-Indische Wirtschaft*, 45. Jahrgang, Heft 6/2001, S.5-9
- AT Kearney (versch. Jahre): *FDI Confidence Index. Global Business Policy Council*, mehrere Ausgaben (Volume 4 bis 7), Washington
- Braasch, S. (2000): *Expatriates in India. Culture-specific Leadership & its Potential*, Bombay, St. Gallen
- BIU – Business Intelligence Unit (1999): *India 500. Purchasing Power of India's 500 Districts*, Madras
- BIU – Business Intelligence Unit (2004): *India 500 Plus. A clearer view of India*, Madras
- DCA – Department of Company Affairs (2002): *Annual Report 2001-2002*, Delhi
- DCA – Department of Company Affairs, Government of India (2002): *Annual Report 2001-2002*, Delhi
- DIHK – Deutsch-Indische Handelskammer (2000): „Deutsche Investitionen in Indien – Trends im Jahr 2000“, in: *Deutsch-Indische Wirtschaft*, 44. Jahrgang, Nr.6/2000, S.17-19
- DIHK – Deutsch-Indische Handelskammer (2001a): „Chinesische Konsumgüter drängen auf den indischen Markt“, in: *Deutsch-Indische Wirtschaft*, 45. Jahrgang, Nr.1/2001, S.17
- DIHK – Deutsch-Indische Handelskammer (2001b): „Indien – Serviceland und Wachstumsmarkt“, in: *Deutsch-Indische Wirtschaft*, 45. Jahrgang, Nr.2/2001, S.9-11
- DIHK – Deutsch-Indische Handelskammer (2002): „Deutsche Indieninvestitionen im Jahr 2001“, in: *Deutsch-Indische Wirtschaft*, 46. Jahrgang, Heft 1/2002, S.15
- DIHK – Deutsch-Indische Handelskammer (2003): „Deutsche Indieninvestitionen im Jahr 2002“, in: *Deutsch-Indische Wirtschaft*, 47. Jahrgang, Heft 2/2003, S.24
- Dun & Bradstreet India (versch. Jahre): *Business Optimism Index Q1 2001, Q3 2001, Q1 2002, Q3 2002, Q1 2003, Q3 2003, Q1 2004, Q2 2004, Q3 2004, Q4 2004, Q1 2005*, Bombay
- FICCI – Federation of Indian Chambers of Commerce and Industry (2004): *FICCI's FDI Survey 2004 – The Experience of Foreign Direct Investors in India. Summary Highlights. June 2004*, Delhi
- FICCI – Federation of Indian Chambers of Commerce and Industry (2003): *FICCI's FDI Survey 2003 – The Experience of Foreign Direct Investors in India. Executive Summary. May 2003*, Delhi

- Gallup Organization (1996): *The Gallup Survey of Consumer Attitudes, Lifestyle Trends and Public Opinion in India 1996*, Bangalore
- Hampden-Turner, C. & Trompenaars, F. (2000): *Building Cross-Cultural Competence*, Wiley
- Hecht-El Minshawi, B. (1998): *Zu Gast in Indien. Fettnäpfchen und wie man sie vermeidet*, Frankfurt
- Indian Investment Centre, Government of India (2004): *Statistics*, Delhi
- KAS – Konrad Adenauer Stiftung (2001): „Deutsch-Indisches Kolloquium. Indien am Beginn des 21. Jahrhunderts. 14. und 15. Mai 2001“, Tagungsbericht, Nr.34/2001, Sank Augustin
- Krüger, G. (2001): „10 Jahre indische Wirtschaftsreformen“. Rede vor der deutschen Wirtschaftsdelegation von Bundeskanzler Schröder am 29.10.2001 in New Delhi, in: *Deutsch-Indische Wirtschaft*, 45. Jahrgang, Nr.6/2001, S.11-13
- Mühlbradt, F.W. (1998): *Wirtschaftslexikon. Daten, Fakten und Zusammenhänge*, 5. überarbeitete Auflage, Regensburg, Berlin
- NCAER – National Council of Applied Economic Research (versch. Jahre): *Business Expectation Survey, April 2001, January 2002, January 2003, April 2004, November 2005, January 2005*, Delhi
- Nissel, H. (1999): „Migration und Megastadtentwicklung – Fallstudie Bombay“, in: *Migration und Megastädte der Dritten Welt. Vergleichende Fallstudie in ausgewählten Kulturkreisen. Endbericht* Forschungsauftrag des Bundesministeriums für Wissenschaft und Verkehr, Wien, S.318-397
- Ralston, D.A. et al. (1995): „Do Expatriate Managers change their behaviors to fit a foreign culture? A study of American Expatriates' Strategies of upward Influence“, in: *Management International Review*, Vol.35, Nr.1, S.109-122
- Rothermund, D. (2002): „Introvertierte Nationen: Indien und Deutschland 1947-2001“, in: Draguhn, W. (Hrsg.): *Indien 2002. Politik, Wirtschaft, Gesellschaft*, Hamburg, S.225-232
- Sauermost, M. (2003): „Roter Teppich für Investoren. Interview mit Günter Krüger“, in: *Asien Contact*, Heft 04/2003, S.26-27
- Schmid, R. & Kruchten, C. (2003): „Markteintritt und Unternehmenssteuer in Indien“, in: Draguhn, W. (Hrsg.): *Indien 2003. Politik, Wirtschaft, Gesellschaft*, Hamburg, S.395-412
- Scholz, C. (2000): *Personalmanagement*, München
- Schuman, M. (2003): „Hey, Big Spenders“, in: *Time Asia*, September 01, 2003, Vol.162, Nr.8
- SIA – Secretariat for Industrial Approvals (versch. Jahre): *FDI Data Cell 1999, 2001, 2003*, Delhi (interne Datenbank per E-Mail zugesandt)
- Singh, G.D. (2001): „Where have the consumers gone?“, in: *News Insight Public Affair Magazine*, March 08, 2001
- Stang, F. (2002): *Indien*, Darmstadt
- UNCTAD – United Nations Conference on Trade and Development (versch. Jahre): *UNCTAD Handbook of Statistics On-Line 2002, 2003, 2004*, New York (im Internet: <http://www.unctad.org>, Stand 2004)

- UNCTAD – United Nations Conference on Trade and Development (versch. Jahre):
World Investment Report 1999, 2000, 2001, 2002, 2003, 2004, New York, Genf
- Wamser, J. (2002): *Mumbai – Standort für deutsche Firmen? Analyse und Bewertung der indischen Megastadt Bombay als „globales“ Investitionsziel deutscher Firmen* (= Materialien zur Raumordnung, Band 60), Bochum
- Wamser, J. (2005): *Standort Indien – Der Subkontinentalstaat als Markt und Investitionsziel ausländischer Unternehmen* (= Asien – Wirtschaft & Entwicklung, Band 1), Münster
- Wamser, J. & Bronger, D. (2003): „China – Indien. Teil 1: Zwei Subkontinentalstaaten im wirtschaftlichen Vergleich“, in: *Geographie Heute*, 24. Jahrgang, Heft 211/212, S.46-51
- Wamser, J. & Sürken, P. (2005): *Wirtschaftspartner Indien. Ein Managementhandbuch*, Stuttgart